



第七十三届会议

临时议程* 项目 142

人力资源管理

2019-2021 年全球人力资源战略：建设一个更有效、透明和负责的联合国

秘书长的报告

摘要

秘书长在题为“转变联合国的管理模式：确保人人都有更美好的未来”的报告(A/72/492)中，概述了他对新管理模式的愿景，以确保更好利用本组织资源支持方案交付和任务执行工作。十年来对人力资源进行了改革，但是秘书长力求提升本组织的行动力和工作效率。

秘书长在本报告中为本组织提出了一项新的全球人力资源战略，列出了一系列旨在改革秘书处人力资源管理的大胆目标和战略行动。

本战略将为人员管理创造有利的政策环境，促进积极招聘和管理人才，并将有助于转变组织文化。它将确保本组织能够留用和培养有技能和活力的工作人员，以应对复杂多变的全球挑战。

* A/73/150。



一. 变革的理由

1. 秘书长在题为“转变联合国的管理模式：确保人人都有更美好的未来”的报告(A/72/492)中，概述了他对新管理模式的愿景，以确保更好利用本组织资源支持方案交付和任务执行工作。在秘书长对建设一个更强大、有效、灵活和敏捷的组织的愿景中，人力资源管理改革是重要一环。通过各项改革努力，成千上万为本组织自豪做出奉献的女性和男子——他们往往在非常困难、危险的环境中工作——应该能在较少官僚障碍的情况下更加顺利地执行任务。

2. 虽然十年来对人力资源进行了改革，但是秘书长力求提升本组织的行动力和工作效率。如何在合适的时间和地点找到具有合适技能的人员，仍然是本组织难以克服的一项挑战。招聘工作速度缓慢，使得秘书处无法对新出现的需求迅速做出反应。很多人力资源流程集中、僵化、繁琐，政策没有充分适应实地情况，也没有始终如一地得到贯彻。有必要从根本上转变思维模式。秘书处的人力资源战略职能必须为本组织确定一个共同愿景，并使其各项政策和框架与这一共同愿景进行对接。战略职能必须把重点放在吸引、招聘和留住人才上，包括采取措施促进有意义的职业发展，并关注工作人员的健康和福祉。人力资源管理还须更有效地规划和调整员工队伍。简而言之，人力资源职能必须确保本组织能够留住和培养具有技能和活力的工作人员，以应对新的和正在出现的挑战。

3. 鉴于联合国全球存在的多样性和复杂性，必须为其配备一支多元化、地域平衡、性别均衡、国际化和具有多种才干的员工队伍。这支队伍应具有强烈的责任感和使命感，维护联合国所代表的构成其建立根基的价值观，从而真正代表本组织所服务的各国人民并为他们造福。现在比以往任何时候都更需要一个强有力的联合国，并由一支灵活、多学科、多语言和独立的国际公务员队伍来为它工作。具有挑战的政治、经济和社会环境正在改变联合国的运作方式，也正在使员工队伍需求发生转变。执行《2030年可持续发展议程》要求改革联合国系统，使其能够集中力量，促进各方面的一体化。

4. 为应对当前和未来挑战，联合国系统必须吸引和保留一支能开展跨学科和跨部门工作的高技能的国际公务员队伍。联合国系统需要具有联合国一体化思维和建立牢固的和平、安全和可持续发展伙伴关系所需才干的领导人。

5. 全球挑战的性质复杂而且不断变化。这就要求精简和简化员工队伍的规划和管理，包括业绩管理和培训，确保全体工作人员的履历和资质跟上联合国在任何特定时间需要实现的目标，并确保对秘书处进行高水平、廉正、高效、务实、透明和讲求问责的管理。

6. 2019-2021年全球人力资源战略为培养这样一支流动、充满活力和具有多种才干的员工队伍提供了路线图和工具。战略妥善满足外地工作人员、包括在困难的特派团环境中服务的本国工作人员的需要，并将通过增加授权、透明的问责机制和有利的政策框架来增强管理人员的权能。它将缩短决策与实地行动的距离，以此加快方案和任务的执行速度。通过更多利用技术并简化和精简政策和程序，将促进积极的人才管理、加快部署并增加工作人员流动。

7. 这些改变将有助于创造一种注重结果、认可创新和优良业绩并更好管理风险的组织文化。增加管理人员和员工不断学习(包括学习语言)的机会,将为他们实现这种文化转型提供帮助。

8. 这是一项具有前瞻性的综合战略,涵盖了人力资源管理的所有方面。它将根据需要进行更新,以指导未来的人力资源管理工作。

指导原则

9. 全球人力资源战略以《联合国宪章》所载原则为指导,即“办事人员之雇用及其服务条件之决定,应以求达效率、才干及忠诚之最高标准为首要考虑。征聘办事人员时,于可能范围内,应充分注意地域上之普及。”

10. 战略反映了秘书长改变联合国管理模式的愿景。它符合秘书长全系统性别均等战略所体现的公平地域代表性和性别均等原则,并参考了最近联合国工作人员参与情况调查的结果。战略反映了秘书长对增加员工队伍的区域多样性的承诺。

11. 根据战略,转变后的人力资源职能将以工作人员为中心。战略强调公平、信任、灵活和面向客户的原则,强调为所有工作人员提供更多、更公平的学习和职业发展机会。

二. 战略的组成部分

12. 有利的政策环境以及积极的人才管理,将推动联合国组织文化发生转变。在这三个相互关联的组成部分下提出的具体目标和行动,将使整个秘书处的人力资源管理做法发生转变。有力的学习要素将推动各组成部分的拟议改革获得采纳。拟议行动以先前的改革成果为基础,秘书长在关于 2017-2018 年人力资源管理改革情况报告(A/73/372/Add.1)中概述了这些成果。

人力资源战略组成部分



A. 有利于战略人事管理的政策环境

目标：制定简化、分散、灵活且面向外地的人力资源政策框架，推动战略人力资源管理并支持权力下放

13. 有利的政策框架为改变本组织内部的人力资源管理奠定基础。简化人力资源政策框架，包括精简工作人员条例和细则，将确保政策具有灵活性、面向外地、对客户敏感，并同理性和分散的权力下放保持一致。变革将同发展和和平与安全改革支柱的政策框架保持一致，以实现集体工作方式，并加强整个联合国的问责制和透明度。

14. 战略行动将包括：

(a) 制定精简的人力资源管理权力下放框架。新的权力下放框架将加强管理人员对交付成果的问责，还将提供角色和责任分工，使权力与责任相一致，并确保对方案规划和交付拥有更大的所有权。关于人力资源管理的工作人员条例和细则将作调整，以简化和澄清管理上的责任和问责；

(b) 简化和精简与外地需求相一致的人力资源政策。扩大客户导向，分离政策和业务职能，将重振本组织简化和精简人力资源政策和程序的能力。通过当前和今后对整个人力资源监管框架的持续审查，将从头开始彻底重建人力资源政策框架。过时政策将被废除，其他政策将进行简化或整合。将审查合同安排，以满足不断变化的需求，包括快速部署和缩编。将广泛传播该框架当前和未来的简化情况，确保人力资源政策的执行具有透明度和一致性；

(c) **审查服务条件，以吸引和留用最优秀人才，维持一支有能力、多样化、多语种、可流动的员工队伍，并确保履行关照义务。**人力资源政策将更加顺应工作人员、特别是外地工作人员的需求。将通过机构间机制，力求改善本国和国际工作人员的服务条件。这些新的和经过修订的政策，将有助于改善服务条件，特别是本国工作人员和外地工作人员的服务条件，包括工作人员健康、福祉、安全和安保；

(d) **为建立有利的政策环境开展知识管理和学习。**妥善推动的全球秘书处人力资源同业交流群将促进对政策变化的认识，加强跨地域和跨部门协作，并为更加一致的政策解释提供权威指导。共同的政策门户网站将使所有工作人员都能查阅政策和程序；

(e) **创建强化系统，提高对外地挑战的顺应能力。**新的人力资源政策质量保证系统将促进与外地管理人员和工作人员开展持续互动，并推动人力资源政策框架不断改进。该系统将通过向大会第 72/266 B 号决议成立的管理战略、政策和合规部及业务支助部两个新的管理部门和管理客户委员会提供定性反馈，提高政策对外地需求的顺应能力。

B. 积极的人才招聘和管理

目标：招聘、培养和留用一支可流动、面向外地、高绩效、多语种、多样化的员工队伍

15. 积极的人才管理将确保全球人员配置为满足战略和业务需求而不断发展，以此推动取得组织成果。下述综合方法将创建一支多样化、性别平衡、可在不同地域流动、具备多种才能的员工队伍。

16. 战略行动将包括：

(a) **实施工队队伍战略规划。**对员工队伍战略规划采取新的企业方法将成为整个秘书处的主流，并通过全组织范围的员工队伍人才清单予以强化。该清单将记录各级工作人员的技能概况，并按知识、经验、专长、能力和其他特质进行分类；

(b) **加快征聘流程。**综合方法将通过关注流程中的初始申请阶段、候选人筛查和评价、征聘管理人员建议这三个关键点来加快征聘：

(一) **申请：**将在职位空缺通知中写入更加具体的要求，反映所需技能概况和申请人评价标准。职位设计和分类将实现标准化并将提速。此外，此前缩短告示期加快了征聘工作，并没有对申请人的数量和多样性产生影响。因此，拟将告示期进一步缩短为 30 天；

(二) **候选人筛查和评价：**将采用新技术，更加高效地进行申请人筛查和资格审核。视频面试和精简面试报告将缩短征聘时间，并使征聘流程更加一致；

(三) **加速甄选：**将定期和系统地恢复名册活力，并广泛推动其使用。将使用实时数据监测各个征聘流程的及时性。将强化人力资源看板，跟踪征聘的关

键指标，包括性别均等和地域分配指标。管理人员将对下放的甄选权力负责，并将采取补救措施，包括在需要时提供增援支持，以应对重大延误情况；

(c) **促进性别均等。**将把性别均等作为积极人才招聘和管理的基本要素。将采取特别措施，征聘、留用和提拔合格妇女，并增加女性候选人中对外地职位的申请人数。政策框架的变革将消除实现性别均等的障碍。培训将消除无意识的偏见，并将提供包括辅导在内的专项支持。一般事务及有关职类的合格妇女，包括本国专业干事，也将加入到女性专业人员全球人才库当中，为实现性别均等的目标作出贡献。附件四列有性别分布统计数据；

(d) **强化地域代表性。**将尽一切努力确保任职人数不足和无人任职国家的代表性，以及部队和警察派遣国的代表性。将采取新的举措，鼓励这些会员国的候选人申请特定的职位，并确保管理人员在作出甄选决定时考虑到代表性；

(e) **提高区域多样性。**秘书长致力于确保联合国秘书处员工队伍多样化并反映其所服务的人口。将采用整个秘书处和秘书处内部各个实体区域多样性的分析(见附件三)制定战略，并将其作为监测进展情况的基准；

(f) **设计新的人员流动系统。**将设计一个新系统，促进将地域流动作为职业发展的固有环节。实行任期标准化，包括在艰苦工作地点的任期，将使工作人员的技能 and 经验更加多元化。新系统将在培训、地域流动、艰苦工作地点任职要求和职业发展之间建立明确联系。根据本组织对工作人员的关照义务，新系统将确保在极端困难条件下服务的工作人员按预先确定的时间间隔重新分配。此外，还将加强现有互惠协议，为全系统范围的机构间流动提供便利；

(g) **制定和实施新的业绩管理办法。**重新设计的绩效管理办法将促进管理人员与工作人员持续对话的文化，推动合作并加强对结果的问责。将为管理人员和工作人员提供这一新办法的实践指导和支持；

(h) **对高级管理层实施 360 度评价。**对助理秘书长和副秘书长的 360 度审查将加强业绩管理，并促进采取有效高级领导所需的行为举止。参与者将收到同行以及直接或间接向他们报告者的反馈。该系统将在晚些时候扩展到高级管理层的其他职类。

(i) **加强对职业发展的支持。**将采取措施，推动本国和国际工作人员获得有意义且妥为管理的职业发展。多语种学习机会将支持职业发展，并推动员工队伍转型。将扩大在线和面对面的多语种技能发展和职业支持机会，包括通过供所有工作地点秘书处工作人员使用的网络学习图书馆。将特别注意促进残疾人获得机会；

(j) **增加本国和一般事务工作人员的职业发展机会。**一般事务及有关职类工作人员、本国专业干事和外勤事务职类工作人员，将成为转型后全球工作人员队伍的一个重要组成部分。三类工作人员职业发展新办法将使本组织能够更多地受益于他们的各种才能和经验。青年专业人员方案取消一般事务转专业职类部分，将消除一般事务及有关职类工作人员职业发展长期存在的障碍。

(k) **吸引青年参与。**将采取创新外联举措吸引青年参与，并为本组织带来新想法。举措将借鉴联合国系统中联合国人口基金、联合国儿童基金会(儿基会)和联合国志愿人员等其他组织促进青年参与的经验教训。青年专业人员方案将进一步吸引无任职人员和任职人数不足会员国的青年人才。

(l) **加强对员工队伍转型的问责。**秘书长将利用高级管理人员契约，对引进、发展和留用日益流动、面向外地、性别平衡和多样化的员工队伍进行直接问责。

C. 转变组织文化

目标：员工福祉和在有利环境中工作并积极参与的员工队伍。

17. 秘书长正在牵头创造一种注重成果、珍视创新和更好管理风险的文化。为实现这种文化转变，将根据联合国系统领导力框架(见 [CEB/2017/1](#))发展领导力，该框架要求采取务实和注重行动的领导方法，做到有规范、有原则、包容、负责、多层面、求变革、促协作，并实现自行采用。

18. 改变秘书处的管理文化和领导力，要求在人才管理周期的每个阶段都提供有利的政策环境和有效的支持和服务。其关键在于根据联合国系统领导力框架，实施一套经过修订的领导才能和管理能力，并在工作中加以体现。

19. 新的领导和管理能力将鼓励廉正、包容和尊重多样性，并促进实现服务的最高标准。将要求高级管理层在日常工作中成为各项新胜任能力的表率。通过雇员参与情况调查获得员工反馈并在本组织整体范围内更好地适用业绩管理标准，将有助于推动工作人员、管理层、会员国和其他外部客户都能看到的积极的行为变化。

20. 战略行动将包括：

(a) **提高管理人员和工作人员对人力资源管理权力下放的标准、政策和问责框架的认识。**将通过互动交流促进在全组织范围内开展有关个人问责、职责和授权的对话并建立对这些问题的共同理解。潜在的高级领导人和管理人员将在征聘和甄选过程中得到评估，以确定他们是否拥有所需要的领导和管理能力；

(b) **推出新的领导和管理能力框架。**在向本组织新的领导和管理能力过渡期间，管理人员和高级领导将得到学习支持和辅导机会。他们将利用网上、混合和面对面的学习方法，评估自身的强项和能力差距，并得到符合自身需要的知识；

(c) **提供学习资源促进组织变革。**联合国全球上岗培训在线平台，将为新任人员了解新的组织文化(包括对领导和管理能力的预期)提供统一平台。新任职人员和处于过渡人员将通过这一平台，根据自己的职等、工作地点和管理职责进行入职体验。平台将不断更新，以改善用户体验，并提供获取其他学习资源的途径；

(d) **认可工作人员的创新、协作、成果和卓越管理。**为加强问责、支持职业发展、鼓励创新，工作人员创新和业绩优秀人员将得到认可，同时将确定针对业绩较差人员的干预措施。如果业绩改进未能奏效，将对其采取适当措施。学习支持将帮助高级领导成为创新和高效业绩管理的表率 and 倡导者；

(e) **实施整体方法，履行对工作人员的关照义务。**在世界各地，联合国面临更大风险，使得加强对本国工作人员和国际工作人员的关照义务的责任更为重要。将采取立即行动确保工作人员的身心安全，包括加强对联合国文职和军事人员医疗服务的管理，推出远程医疗服务，发展医疗培训能力。旨在改善联合国工作场所心理健康的五年战略行动计划，将使更多员工获得专业服务，包括危机情况下的心理援助。行动计划将为寻求帮助和早期干预提供便利，并为康复和重返岗位提供积极支持。将为外地工作人员和本国工作人员提供支持，以在工作场所建设情绪应对能力，管理心理压力。秘书处将根据本组织的分担责任承诺及对工作人员的关照义务，订立必要的合同文书，并建立必要的支持结构，以确保极端艰苦和危险工作地点的工作人员在满足某些事先确定的时间要求后，理所当然地得到改派；

(f) **加快行动并加强领导，消除性剥削性虐待和工作场所的性骚扰。**将继续优先考虑推进和改善以受害者为中心的政策和措施，实现秘书长的零容忍愿景。这些举措将推动文化变革，并确保工作环境安全包容：不端性行为绝不容忍，施虐者得到追究，工作人员报告不端事件不遭报复；

(g) **加强政策和学习支持，预防并应对腐败、欺诈、歧视和滥用权力。**将制定新的保护措施，确保举报不当行为不遭报复。将举办强制性培训，促进联合国的行为标准，包括防止欺诈和腐败。

(h) **提高工作人员参与度。**本组织将在工作人员参与情况定期调查结果的基础上，继续制定和执行行动计划，提高工作人员对秘书处工作各个方面的参与度。

(i) **加强工作人员和管理当局的关系。**将与工作人员和管理当局委员会协作，与工作人员开展包容对话，提供反馈意见和想法，支持这些战略行动，促进组织变革。

21. 针对战略所有三个组成部分的各项行动，将作为“联合国一体化”举措加以设计和执行，并在秘书长改革实现全系统协作和协同增效的基础上继续改进更新。

三. 从战略到行动

A. 变革管理

22. 本战略与秘书长的管理改革建议进行对接。战略所述目标能否实现，取决于包括会员国、高级领导层、管理人员和各级工作人员在内的所有利益攸关方的决心和支持。虽然战略的许多方面以当前的各项努力为基础，但战略取得成功，还将取决于对拟议举措特别是利用新技术和创新、工作人员发展和学习方面的举措进行充分的投资。工作人员和管理人员掌握新技能、实现行为变化，也是实现拟议改革全部惠益的一个关键因素。

23. 本战略的执行计划(见附件一)将战略行动与具体时限挂钩。将与包括外地实体在内的所有利益攸关方进行定期协商，对战略的长期效力进行评估，并根据需要对计划作出必要调整。

B. 监测和报告

24. 将对成果进行监测和报告，并考虑到预期惠益和实施风险。
25. 将定期提供最新进展情况，以评估战略的效力，并根据需要提出调整建议。建议向大会第七十五届会议提交关于全球人力资源战略执行情况的审查报告。

四. 有待大会采取的行动

26. 请大会注意到本报告，并请秘书长向大会第七十五届会议提交关于全球人力资源战略执行情况的审查报告。

全球战略人力资源执行计划

	2018	2019	2020	2021
构成部分 A: 有利于战略人事管理的政策环境				
制定精简的人力资源管理权力下放框架				
简化和精简与外地需求相一致的人力资源政策				
审查服务条件, 以吸引和留用最优秀人才, 维持一支有能力、多样化、多语种、可流动的员工队伍, 并确保履行关照义务				
为建立有利的政策环境开展知识管理和学习				
创建强化系统, 提高对外地挑战的顺应能力				
构成部分 B: 积极的人才招聘和管理				
实施员工队伍战略规划				
加快征聘流程				
促进性别均等				
提高地域多样性				
增强区域多样性				
设计新的人员流动系统				
制定和实施新的业绩管理办法				
对高级管理层实施 360 度评价				
加强对职业发展的支持				
增加本国和一般事务人员的职业发展机会				
吸引青年参与				
加强对员工队伍转型的问责				

	2018	2019	2020	2021
构成部分 C：转变组织文化				
提高管理人员和工作人员对人力资源管理权力下放的标准、政策和问责框架的认识				
推出新的领导和管理能力框架				
提供学习资源促进组织变革				
认可工作人员的创新、协作、成果和卓越管理				
实施整体方法，履行对工作人员的关照义务				
加快行动并加强领导，消除性剥削性虐待和工作场所的性骚扰				
加强政策和学习支持，预防并应对腐败、欺诈、歧视和滥用权力				
提高工作人员参与度				
加强工作人员和管理当局的关系				

人力资源管理十年改革的影响、挑战和经验教训汇总表

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
A/63/285	第 63/250 号决议	招聘和人员配置 战略	通过名册方法甄选工作人员	外地采用名册招聘大幅缩短招聘时间	加强在外地和非外地工作地点开展更多名册编制工作的能力将有助于全面缩短招聘时间 成功开展名册招聘需要持续维护和更新名册数据
		绩效管理	绩效管理与合同安排执行的联系 所有拥有人事管理职能的管理人员都必须参加绩效管理培训 Inspira 系统推出电子考绩管理	通过发布ST/AI/2010/5和ST/AI/2010/5/Corr.1加强考绩制度 将工作人员绩效审核过程中的严格透明流程制度化 通过 Inspira 进一步精简绩效管理系统 让主管更多参与强制性绩效管理	管理人员处理业绩不佳问题过于谨慎，担心会导致骚扰投诉、调查、对抗辩小组作出解释以及诉讼 由于资源限制，管理人员在处理业绩不佳问题时得到的支持有限 转变本组织绩效管理文化步伐缓慢 合同转换、流动、招聘、升级等人才管理流程缺乏明确联系 工作人员和管理人员需要提高对绩效评价准确性和可靠性的信心
A/63/592 A/63/744	第 64/260 号决议	应急准备和支助	在主管人力资源管理助理秘书长办公室设立专门的应急准备和支助股,作为向恶意行为、自然灾害或其他紧急情况幸存者或因这些情况而死亡或受伤人员家属提供和协调基本支助的第一步和关键步骤	采用全面协调的应急管理方法。 在与各机构、基金和方案等相关利益攸关方密切合作的基础上进行组织准备和提供支助。 将包括应急准备和受害者支助部分的综合应急管理框架制度化	风险和事件总体增多 所有利益攸关方的预期提高
A/64/267	第 64/546 号决定	合同安排和统一服务条件	实行连续任用	简化合同框架，使之符合本组织不同的业务需求 连续任用促进了发展真正一体化的全球工作人员队伍，从而加强本组织应对不断变化和日益复杂的业务需求的能力，同时促进待遇平等，为所有工	人力资源管理厅的审查分资格审查、点数分配和最后审查三个阶段，完成审查至少需要 10 个月 在完成上年度审查继续给予连续任用合同后，才能确定后续年度审查的员额总数，因此从行政角度来看及时更新年度审查存在挑战

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
				作地点和各级别的秘书处工作人员提供更多的安全保障,支持本组织的长期实绩和承诺	今后的挑战包括:外地特派团面临缩编和关闭的趋势;达到员额总数的限额;除根据工作人员细则 4.16 通过竞争性考试入职的工作人员之外,可能实际上冻结连续任用
A/65/305 A/65/305/Add.3	第 65/247 号决议	人才管理工具 Inspira	采用人力资源管理系 统 Inspira	Inspira 整合了招聘、学习、绩效管理 等人力资源流程。对于招聘和考试管 理,该系统为分类和评估大量申请提 供了便利。2017 年,所有 193 个会 国的国民提交了超过 120 万份各种 职业和考试机会的申请书	Inspira 系统不仅需要部署,还需要不断 加强,以适应不断变化的业务需求、 政策,应对不断增加的招聘职位和收 到的申请。已经开始 Inspira 与“团 结”项目的整合工作,以改进招聘和 报告功能。整合工作的人力资源和信 息技术方面都涉及追加费用和资源问 题
		招聘和人员配置 战略	删除工作人员甄 选制度中的外部 候选人甄选特别 程序	内部和外部求职者可平等申请秘书 处空缺职位	因缺乏甄选外部候选人的特别程 序,实体负责人可以充分行使人员 甄选授权,而无需中央批准外部征 聘。另一方面,继续对现有工作人员 实行限制,如 G 到 P 流动的限制, 引发了对不平等待遇的关切
A/65/305/Add.1	第 65/247 号决议	青年专业人员方 案	启动青年专业人 员方案	现代化的精简考试流程,包括 Inspira 系统的网上申请和自动筛选流程 考试申请期缩短 专门考试委员会根据行业标准进行 考试和评分 采用更广泛的职类方法取代针对职 位的专门考试,增加了职位安排机 会 利用技术进行面试和在线考试 通过使成功候选人人数与预期职位 空缺数对接,对成功候选人采取更 有重点和更有效的职位安排办法	更有效地管理较小职系的青年专业 人员方案考试 名册三年有效,为安排青年专业人 员方案的成功候选人提供明确规 定的截止日期,能够更有效地安 排成功的候选人,更好地管理他们 的期望
			将经常预算和自愿捐 款供资的外地业务 中 15% 的 P-1 和 P2 级 职位纳入青年专业 人员方案,并把 15% 作为最高上限。	经常预算和自愿捐款供资的外地 业务为成功候选人提供了约 10 个 职位 外地特别政治任务的 2 个职位已 用于安排成功候选人	在落实外地业务可用于安排成功 候选人这一特定预算性质的空缺 职位方面存在挑战 几个成功候选人选择撤回被安排 在艰苦工作地点(如联合国阿富 汗援助团)的候选人资格 由于对供资连续性的关切,已避 免为候选人安排自愿捐款供资 职位

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
		合同安排和统一服务条件。	制定确定应给予连续合同的员额的标准,员额分为两类:专业及以上职类和外勤事务职类的国际工作人员;一般事务和其他当地征聘职类人员	根据大会第 65/247 号决议第 51 和 52 段,人力资源管理厅与方案规划、预算和账户厅合作,将每类员额比例定为设立五年以上的常设职位、临时职位和一般事务人员职位数的 75% 每类员额确定后,将扣除目前连续任用和长期任用的职位数,以确定某一年度每一类可给予连续任用的职位数	按照大会第 63/250 号决议核准的由三种任用类型(临时任用、定期任用和连续任用)构成的新合同安排,有 300 号编任用合同的外地特派团工作人员过渡到定期任用,使他们有资格得到连续任用的考虑 经过合同改革,外地工作人员有平等机会竞争连续任用职位和得到连续任用的考虑,因此与秘书处其他工作人员处于同等地位
			制定考虑给予连续合同的标准	制定考虑标准保证了待遇的可预测性和平等性 集中管理的审查确保了一致性和透明度	需要定期审查和调整政策,以满足本组织及其工作人员不断变化的需求。这一点现在变得更加紧迫,因为为确保本组织的长期业务需求继续得到满足,预计每类员额将达到上限
A/65/305 A/66/347	第 66/234 号决议	报告和数据分析	推出“人力资源深入观察”	人力资源深入观察看板(联合国工作人员信息板块):会员国可以方便地在线查阅秘书处每月人员配置信息,包括其国民、任职和预计退休情况。以前这种信息只能在秘书长报告中或经特别要求获得。此外,在线发布减少了打印数千页纸张的需要(例如,联合国秘书处工作人员名单现在只能在人力资源深入观察上在线查阅) 人力资源深入观察看板-人力资源管理记分卡:人力资源管理记分卡在线版使各实体能够自我监测人力资源指标,包括人员配置时间表	在实时发布人力资源信息方面遇到了挑战,因为并非所有工作人员目前都由“团结”系统管理(如联合国开发计划署管理的工作人员)。另一项挑战是随着流程和系统的变化,需要不断进行报告 汲取了一项经验教训:随着用户越来越熟悉报告,他们将倾向于要求提供更详细的信息
A/67/324	第 67/255 号决议	人员配置时间表	为了改善任职人数偏低和无人任职的会员国的地域代表性,允许来自参加青年专业人员方案的国家的一般事务及有关职类的工作人员申请参加该方	在 2011 至 2016 年通过青年专业人员方案考试的 578 名候选人中,有 31 人(5.36%)通过了“一般事务人员参加国家竞争性征聘考试” 其中,24 人已在 2017 年年底通过方案任职。候选人任职时的地域代表	“一般事务人员参加国家竞争性征聘考试”安排有助于改善地域平衡,并促进一般事务及有关职类工作人员的职业发展。但是,如果这些人员能够在青年专业人员方案范围之外寻求晋升专业职类的机会,他们的职业机会将会增加

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
			案(“一般事务人员参加国家竞争性征聘考试”安排)	性状况显示,其中9人来自任职人数偏低的会员国	
A/67/324	第 67/255 号决议	人员征聘和配置战略	根据候选人的资格和员额空缺情况,将青年专业人员方案限于 P-1 或 P-2 级工作人员的征聘 继续青年专业人员方案下的“一般事务人员参加国家竞争性征聘考试”安排	成功候选人如有硕士或博士学位,或学士学位加两年工作经验,可以得到 P-2 职位的任命 不符合 P-2 职等任命要求的候选人按 P-1 职等任用。迄今为止,这类候选人仅有 2013 年的 1 名	对青年专业人员方案成功候选人的任命限制,使本组织无法全面吸引有经验的候选人。许多青年专业人员方案候选人在获得任命时,已是有多年工作经验的初级专业人员或攻读博士学位的学者 此外,没有优先考虑合格的 P-2 人员填补 P-3 职位,限制了 P-2 职位的空缺数和 P-2 人员的晋升机会
A/67/30 和 A/67/30/Corr.1 , A/68/30 和 A/70/30 (公务员制度委员会报告)	第 67/257 和 70/244 号决议	退休年龄	提高退休年龄	顺应提高退休年龄的全球总趋势 认识到人的寿命显著增加,许多工作人员在之前的退休年龄后仍有很强的工作能力,并拥有工作技能 减少使用退休人员和留用超过规定退休年龄的工作人员 根据国际公务员制度委员会的报告 A/68/30(第 61 段),将现有工作人员的规定退休年龄提高到 65 岁,预计将加强联合国养恤基金的长期可持续性	鉴于提高的规定退休年龄 2014 年对新工作人员生效,2018 年对 2014 年 1 月 1 日在职的工作人员生效,现在预测还为时过早,但对上述连续任用冻结仍存在关切。如果更多持连续任用和长期任用合同的工作人员选择到 65 岁退休,那么退休人员就会暂时减少,无法腾出职位
	第 67/255 号决议	弹性工作安排	增加管理人员和工作交付工作方式的灵活性,并促进工作与生活的平衡	与灵活工作空间配套,本组织在工作人员交付工作方式上逐渐发生文化转变,灵活工作安排的使用稳步增加证明了这一点	秘书处内部未有一个记录申请和批准的单一工具,妨碍了灵活工作安排的管理,也妨碍了政策执行方式实现更大的透明度和一致性
	第 67/255 号决议(第 21 段)	修订不同的方案,以便提供全球的电子学习机会并以高成本效益的方式交付	推出联合国全球上岗培训平台	秘书处为新任职工作人员和改换工作地点的工作人员制定的上岗培训方案实现标准化 早在工作人员到达工作地点之前,就通过电子方式提供和获取职责和职能	对不同方案的修订需要持续进行,以反映本组织不断变化的优先事项、改革和工作人员不断变化的职责

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
				方面的信息和指导，让新任职工作人员和改换工作地点的工作人员更顺利地完成过渡	
			增加获得职业咨询服务的机会	面对面的职业辅导已为在线辅导所取代，从而增加了远程工作地点工作人员以前无法获得的服务机会	
		研修假方案	审查研修假方案政策，让更多的工作人员参加	研修假方案审查显示，相比方案的其他方面，工作人员更加看重从事专门研究的机会 更新后的政策允许每年选择更多的工作人员参加，同时降低本组织的费用	方案取得了成功，并因其对参加者的惠益而受到赞扬，但仍有为本组织增加价值的空间。可以探索不同方式，研究如何利用参加者编写的报告，了解本组织议程主题上不同的研究需求
A/68/358	第 68/265 号决议	征聘和人员配置战略	推出有管理的职业发展和流动框架	2016 和 2017 年政治、和平和人道主义及信息和电信技术两个职类实施了框架，安排了数目有限的职位 大会第 68/265 号决议核准了框架，要求对框架进行全面审查，并向其第七十三届会议提交报告	需要对流动采取多层面的办法 需要在整个秘书处建立流动文化 秘书处的流动举措需要获得资源才能取得成功 秘书处的流动框架应鼓励更多工作人员在艰苦工作地点进行轮换 秘书处的流动框架需要向各部厅下放权力，并得到集中政策的支持 流动必须成为职业发展的一部分 对于需要对外发布公告的空缺职位，几个联合国共同制度组织使用的内部流动方案是不可行的 秘书处的流动应纳入继任规划，重点是培养初级至中级工作人员担任未来的职责 鼓励流动需要一套激励制度 流动应成为综合人才管理战略的一部分
A/71/323 A/71/323/Add.1	第 71/263 号决议	征聘和人员配置战略	专业及以上职类特定职位空缺的标准公告期从 60 天缩短至 30 天	与公告 60 天的空缺职位相比，公告 45 天的空缺职位总体征聘时间缩短 34 天	2017 年出台的 45 天公告期试点显示，公告期越短，征聘时间越快，同时不会影响申请人总数和发展中会员国的申请人数。

秘书长报告	大会决议/决定	主题	改革举措	影响	挑战和经验教训
		业绩管理	在适当培训和指导的支持下,在本组织范围内,特别是在管理和领导层面,实施更完善的业绩管理框架	就及时完成工作计划和考核的重要性加强了与所有工作人员和管理人员的沟通和外联,电子考绩合规率稳步上升	电子考绩要求和截止日期的遵守程度有所提高,但管理人员在积极的业绩管理方面需要做更多工作,包括就工作人员的业绩持续进行反馈和迅速解决业绩不佳问题 在提供反馈、解决业绩不佳问题和确保评级校正方面,高级管理人员需要成为更强有力的榜样

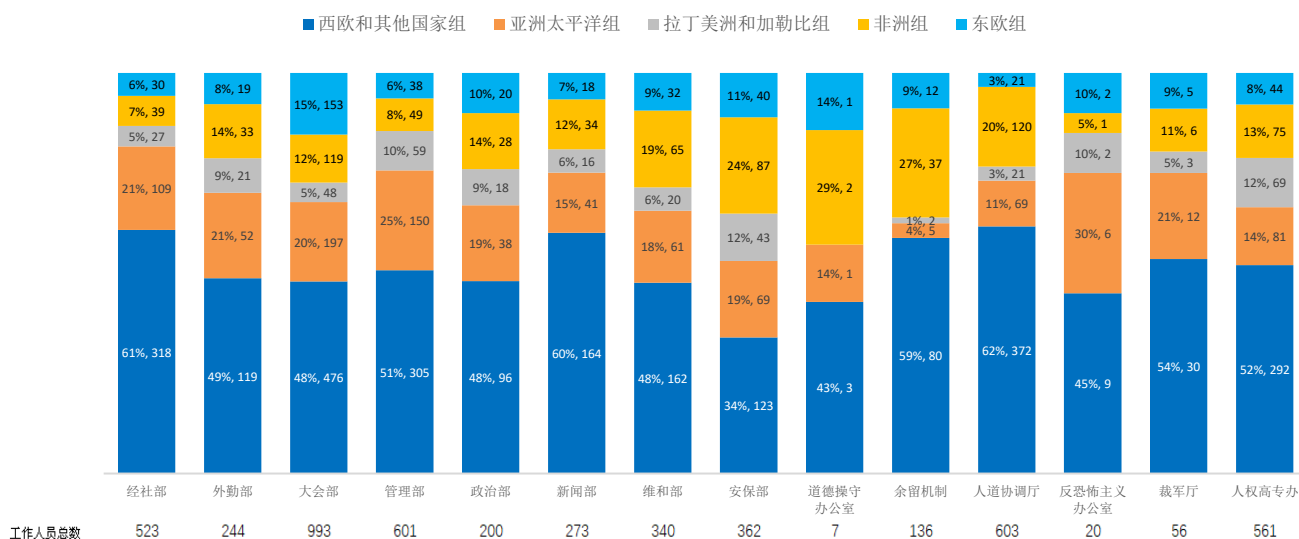
附件三

区域多样性分析

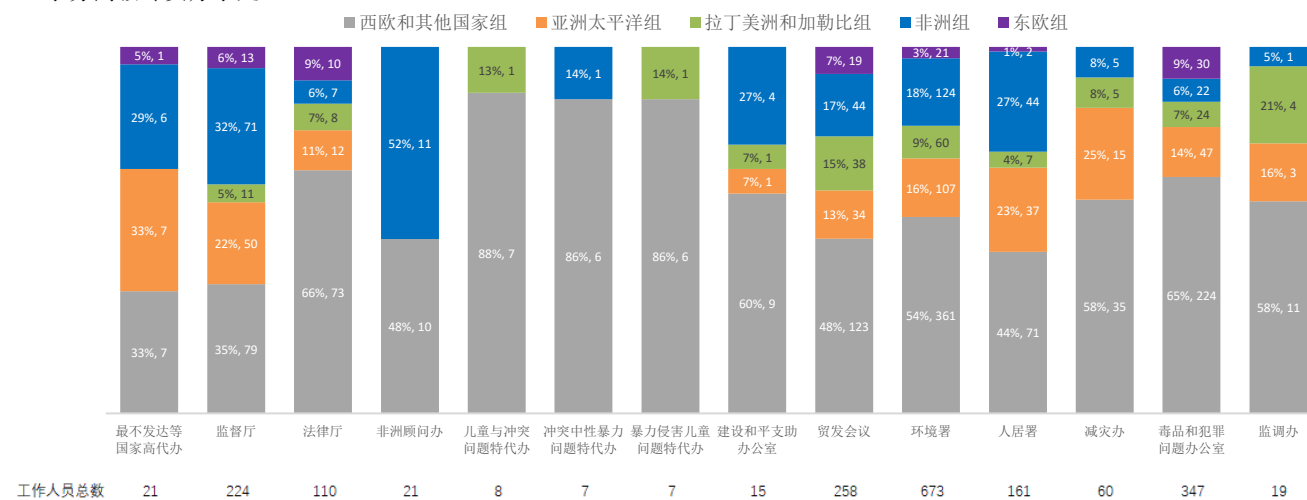
1. 秘书长认为，人力资源管理政策必须积极促进员工队伍更大的区域多样性(见 A/72/492，第 24 段)。他在高级管理人员契约中列入了一项区域多样性指标：“从该年到下一年，在实现更大的区域多样性方面取得进展”。区域组包括非洲组、亚洲太平洋组、拉丁美洲和加勒比组、东欧组、西欧和其他国家组。¹
2. 鼓励各部、厅和特派团负责人加强努力，从其实体内国际工作人员较少的区域征聘工作人员，以改善区域多样性。在这些区域内，重点是无人任职和任职人数不足的国家，特别是根据适当幅度制度征聘的空缺员额。同样，确保部队和警察派遣国的适当代表性也仍然是一个优先事项。
3. 对秘书处的区域多样性状况进行了分析。图二和图三显示截至 2017 年 12 月 31 日制定高级管理人员契约实体按区域组和实体分列的工作人员基线构成。这些数据将作为监测未来进展的基准。作为契约年度评估的一部分，实体负责人将报告他们为实现更大区域多样性所做的努力。

¹ 见 www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml。

图一
截至 2017 年 12 月 31 日各部厅按区域组² 分列的联合国秘书处国际工作人员

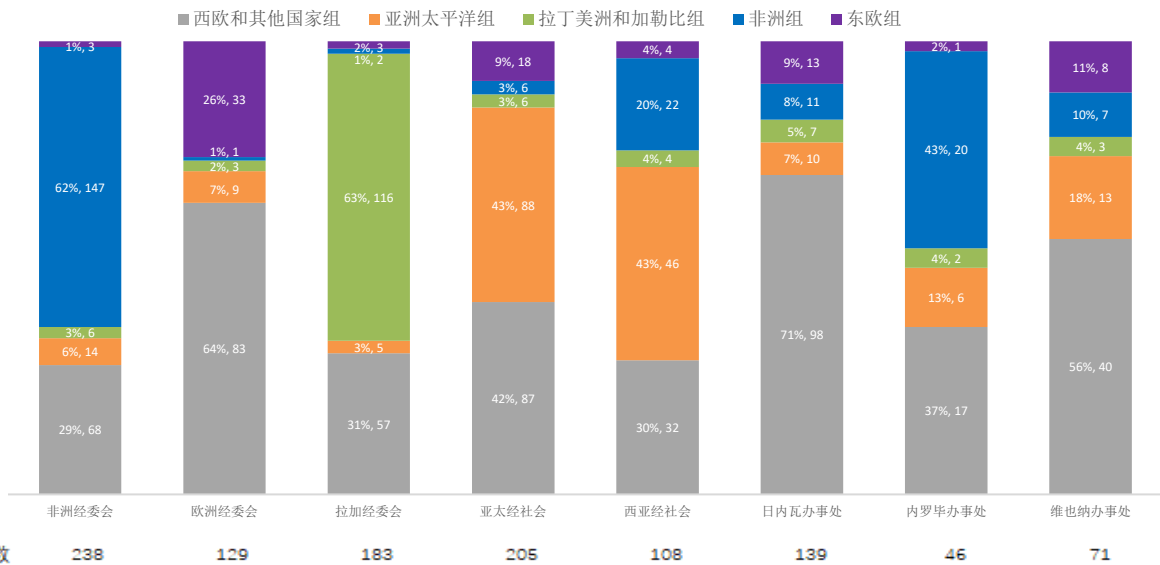


简称：经社部，经济和社会事务部；外勤部，外勤支助部；大会部，大会和会议管理部；管理部，管理事务部；政治部，政治事务部；新闻部；维和部，维持和平行动部；安保部，安全和安保部；道德操守办公室；余留机制，刑事法庭余留事项国际处理机制；人道协调厅，人道主义事务协调厅；反恐怖主义办公室；裁军厅，裁军事务厅；人权高专办，联合国人权事务高级专员办事处。



简称：最不发达等国家高代办，最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办公室；监督厅，内部监督事务厅；法律厅，法律事务厅；非洲顾问办，非洲问题特别顾问办公室；儿童与冲突问题特代办，负责儿童与武装冲突问题的秘书长特别代表办公室；冲突中性暴力问题特代办，负责冲突中性暴力问题的秘书长特别代表办公室；暴力侵害儿童问题特代办，负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室；建设和平支助办公室；贸发会议，联合国贸易和发展会议；环境署，联合国环境规划署；人居署，联合国人类住区规划署；减灾办，联合国减少灾害风险办公室；毒品和犯罪问题办公室，联合国毒品和犯罪问题办公室；监调办，联合国监察员和调解事务办公室。

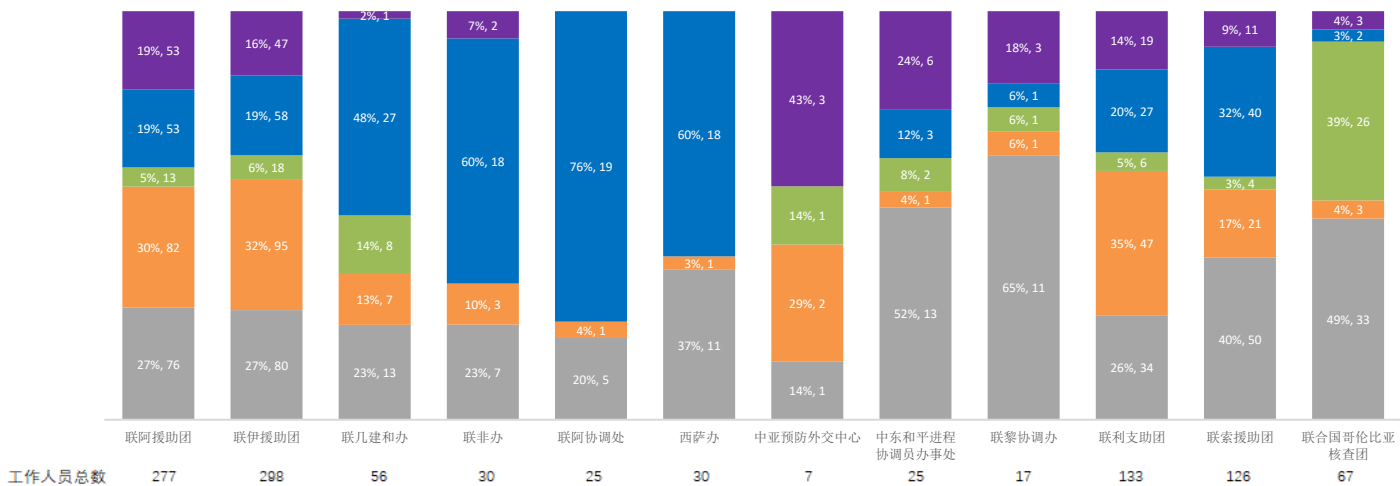
² 用于选举目的的区域组成员名单，见 www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml。图表包括所有长期、连续或定期任用的国际工作人员(外勤、专业及以上)。不包括临时任用的工作人员或非会员国的工作人员。并列入了所有资金来源。实体按照“团结”项目的组织结构分类。仅显示具有高级管理人员契约的实体。



资料来源：人员数据从“团结”系统中收集，或由联合国实体直接提供。

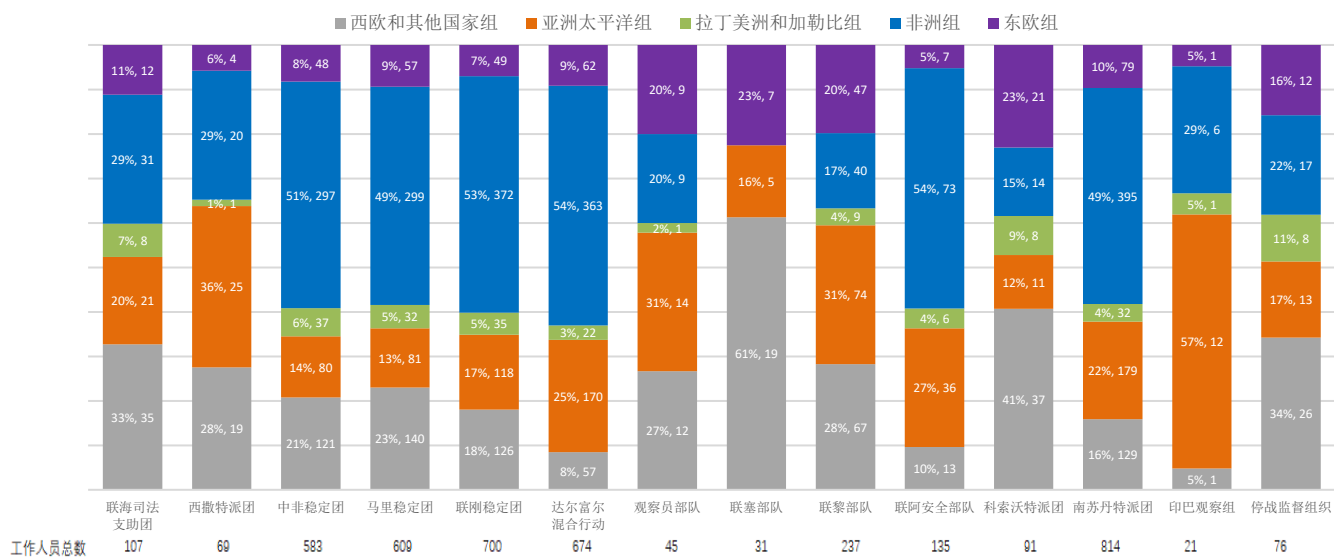
简称：非洲经委会，非洲经济委员会；欧洲经委会，欧洲经济委员会；拉加经委会，拉丁美洲和加勒比经济委员会；亚太经社会，亚洲及太平洋经济社会委员会；西亚经社会，西亚经济社会委员会；日内瓦办事处，联合国日内瓦办事处；内罗毕办事处，联合国内罗毕办事处；维也纳办事处，联合国维也纳办事处。

图二
截至 2017 年 12 月 31 日各特派团按区域组³ 列的联合国秘书处国际工作人员



简称：联阿援助团，联合国阿富汗援助团；联伊援助团，联合国伊拉克援助团；联几建和办，联合国几内亚比绍建设和平综合办事处；联非办，联合国驻非洲联盟办事处；中非办，联合国中部非洲区域办事处；西萨办，联合国西非和萨赫勒办事处；中亚预防外交中心，联合国中亚预防外交区域中心；中东和平进程协调员办事处，联合国中东和平进程特别协调员兼秘书长派驻巴勒斯坦解放组织和巴勒斯坦权力机构个人代表办公室；联黎协调办，联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处；联利支助团，联合国利比亚支助团；联索援助团，联合国索马里援助团；联合国哥伦比亚核查团。

³ 用于选举目的的区域组成员名单，见 www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml。图表包括所有长期、连续或定期任用的国际工作人员(外勤、专业及以上)。不包括临时任用的工作人员或非会员国的工作人员。并列入了所有资金来源。实体按照“团结”项目的组织结构分类。仅显示具有高级管理人员契约的实体。



资料来源：人员数据从“团结”系统中收集，或由联合国实体直接提供。

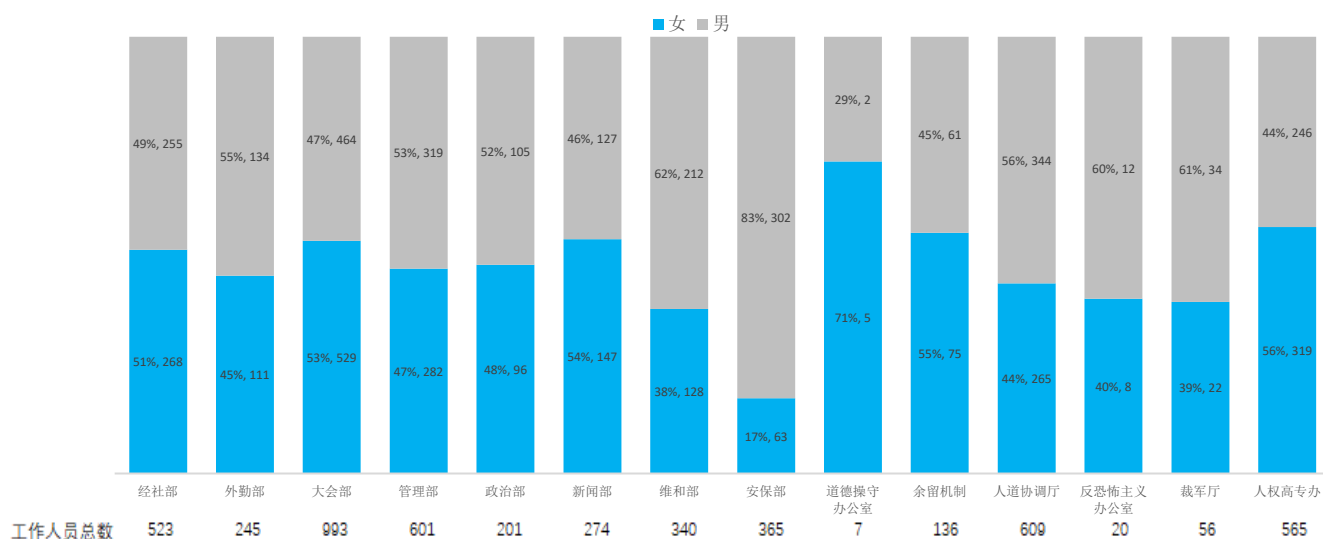
简称：联海司法支助团，联合国海地司法支助特派团；西撒特派团，联合国西撒哈拉全民投票特派团；中非稳定团，联合国中非共和国多层次综合稳定团；马里稳定团，联合国马里多层次综合稳定团；联刚稳定团，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团；达尔富尔混合行动，非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动；观察员部队，联合国脱离接触观察员部队；联塞部队，联合国驻塞浦路斯维持和平部队；联黎部队，联合国驻黎巴嫩临时部队；联阿安全部队，联合国阿卜耶伊临时安全部队；科索沃特派团，联合国科索沃临时行政当局特派团；南苏丹特派团，联合国南苏丹特派团；印巴观察组，联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；停战监督组织。

附件四

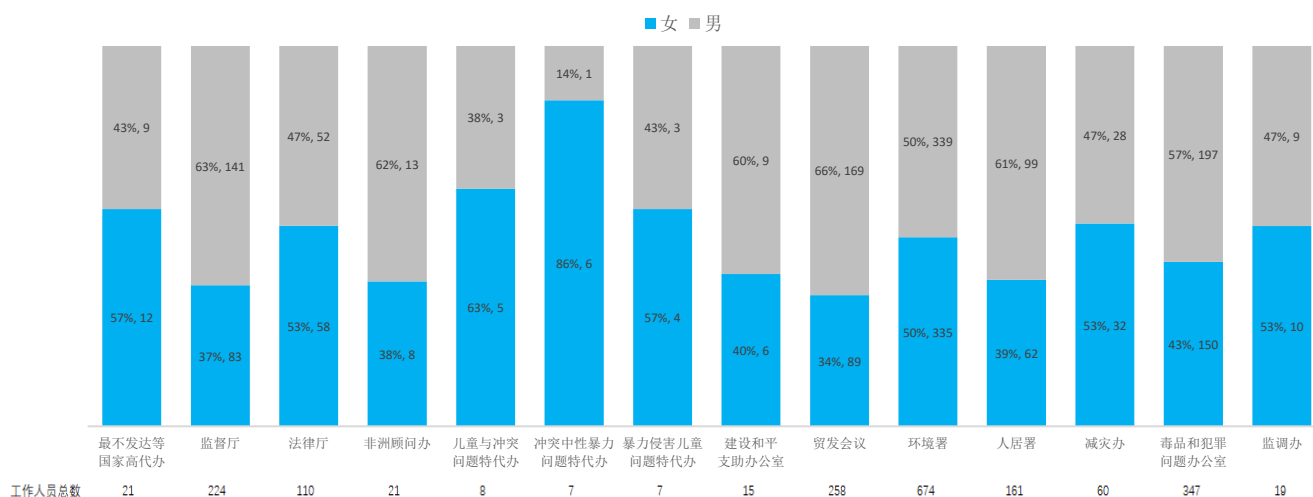
性别平等分析

1. 性别均等是秘书长全面改革的一项核心内容。这一目标反映了联合国的核心价值观，符合创建一个拥有多样化和包容性的员工队伍、反映其服务对象的现代组织的要求。它关系到创建一个倡导平等、消除偏见和包容所有工作人员的工作环境。
2. 秘书长通过启动全系统性别均等战略，努力实现这一目标。作为问责措施的一部分，秘书长已将性别均等战略监测纳入高级管理人员契约。
3. 该战略承认不同的起点和挑战。图一和图二显示截至 2017 年 12 月 31 日制定高级管理人员契约实体按性别和实体分列的工作人员基线构成。作为契约年度评估的一部分，实体负责人将报告他们为实现性别均等所取得的进展。

图一

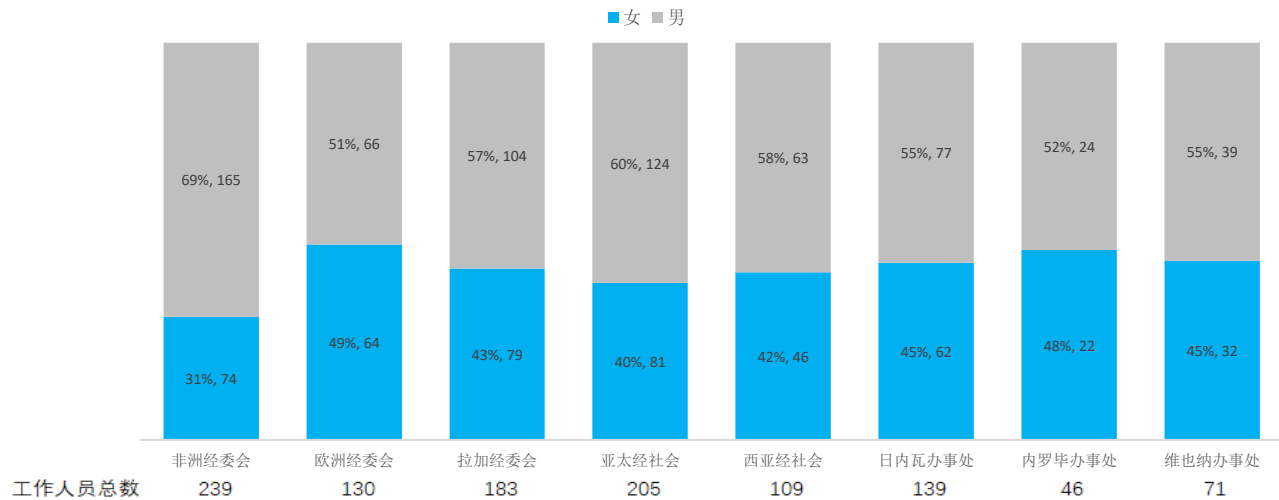
截至 2017 年 12 月 31 日各部厅按性别列的联合国秘书处国际工作人员。¹

简称：经社部，经济和社会事务部；外勤部，外勤支助部；大会部，大会和会议管理部；管理部，管理事务部；政治部，政治事务部；新闻部；维和部，维持和平行动部；安保部，安全和安保部；道德操守办公室、余留机制，刑事法庭余留事项国际处理机制；人道协调厅，人道主义事务协调厅；反恐怖主义办公室；裁军厅，裁军事务厅；人权高专办，联合国人权事务高级专员办事处。



简称：最不发达等国家高代办，最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办公室；监督厅，内部监督事务厅；法律厅，法律事务厅；非洲顾问办，非洲问题特别顾问办公室；儿童与冲突问题特代办，负责儿童与武装冲突问题的秘书长特别代表办公室；冲突中性暴力问题特代办，负责冲突中性暴力问题的秘书长特别代表办公室；暴力侵害儿童问题特代办，负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室；建设和平支助办公室；贸发会议，联合国贸易和发展会议；环境署，联合国环境规划署；人居署，联合国人类住区规划署；减灾办，联合国减少灾害风险办公室；毒品和犯罪问题办公室，联合国毒品和犯罪问题办公室；监调办，联合国监察员和调解事务办公室。

¹ 用于选举目的的区域组成员名单，见 www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml。图表包括所有长期、连续或定期任用的国际工作人员(外勤、专业及以上)。不包括临时任用的工作人员或非会员国的工作人员。并列入了所有资金来源。实体按照“团结”项目的组织结构分类。仅显示具有高级管理人员契约的实体。

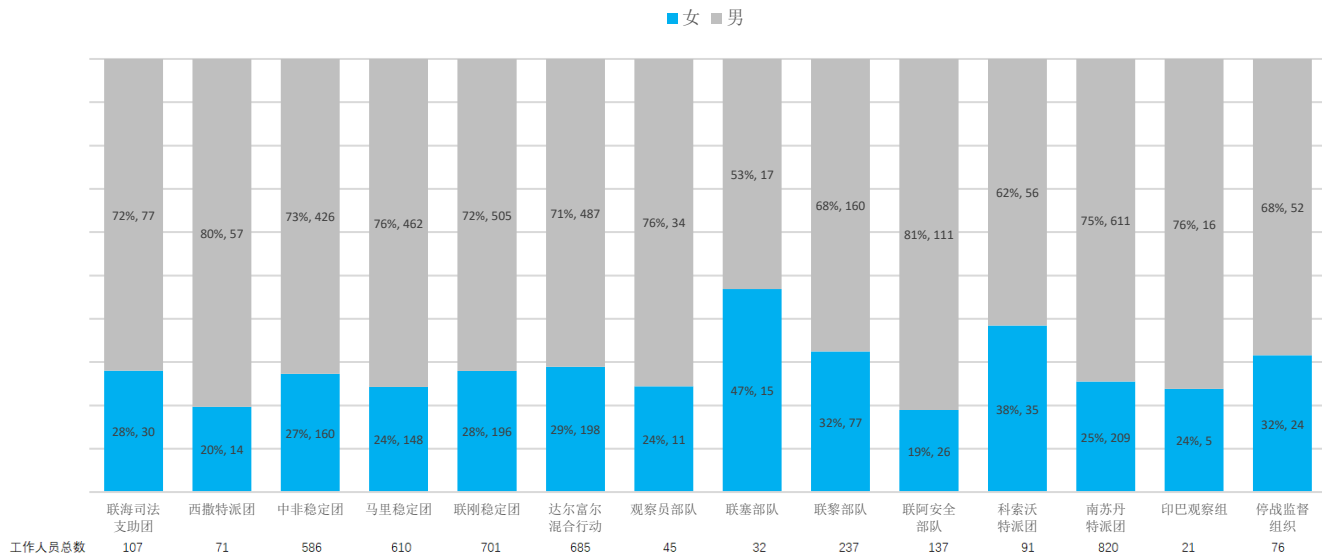


资料来源：人员数据从“团结”系统中收集，或由联合国实体直接提供。

简称：非洲经委会，非洲经济委员会；欧洲经委会，欧洲经济委员会；拉加经委会，拉丁美洲和加勒比经济委员会；亚太经社会，亚洲及太平洋经济社会委员会；西亚经社会，西亚经济社会委员会；日内瓦办事处，联合国日内瓦办事处；内罗毕办事处，联合国内罗毕办事处；维也纳办事处，联合国维也纳办事处。

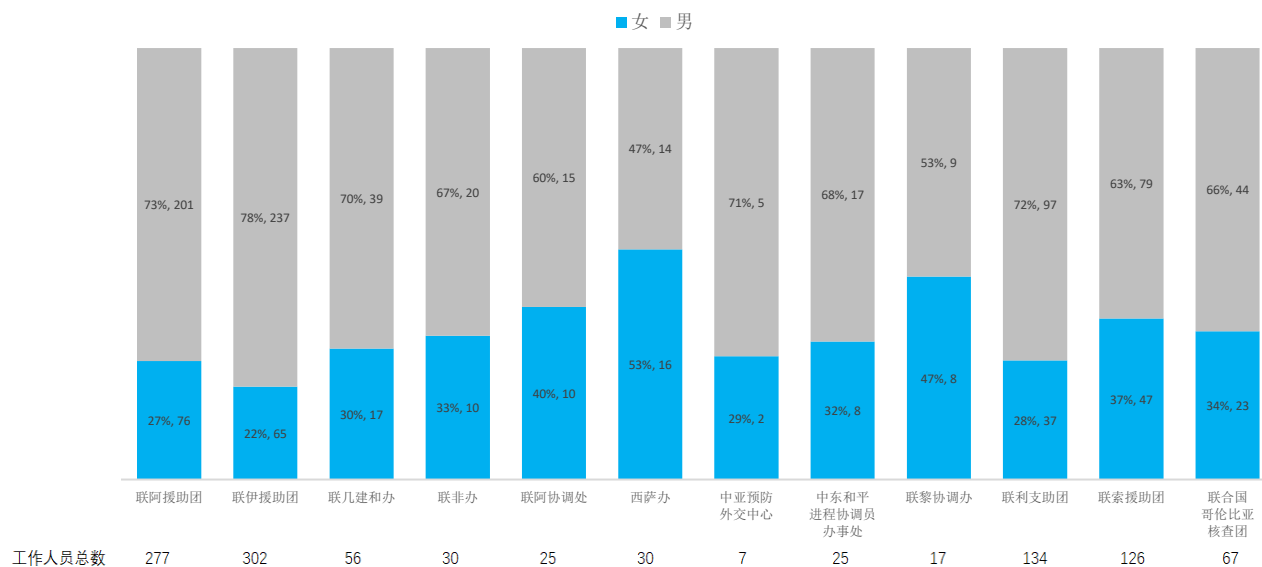
图二

截至 2017 年 12 月 31 日各特派团按性别分列的联合国秘书处国际工作人员²



简称：联海司法支助团，联合国海地司法支助特派团；西撒特派团，联合国西撒哈拉全民投票特派团；中非稳定团，联合国中非共和国多层综合稳定团；马里稳定团，联合国马里多层综合稳定团；联刚稳定团，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团；达尔富尔混合行动，非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动；观察员部队，联合国脱离接触观察员部队；联塞部队，联合国驻塞浦路斯维持和平部队；联黎部队，联合国驻黎巴嫩临时部队；联阿安全部队，联合国阿卜耶伊临时安全部队；科索沃特派团，联合国科索沃临时行政当局特派团；南苏丹特派团，联合国南苏丹特派团；印巴观察组，联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；停战监督组织，联合国停战监督组织。

² 图表包括所有长期、连续或定期任用的国际工作人员(外勤、专业及以上)。不包括临时任用的工作人员或非会员国的工作人员。并列入了所有资金来源。实体按照“团结”项目的组织结构分类。仅显示具有高级管理人员契约的实体。



简称：联阿援助团，联合国阿富汗援助团；联伊援助团，联合国伊拉克援助团；联几建和办，联合国几内亚比绍建设和平综合办事处；联非办，联合国驻非洲联盟办事处；中非办，联合国中部非洲区域办事处；西萨办，联合国西非和萨赫勒办事处；中亚预防外交中心，联合国中亚预防外交区域中心；中东和平进程协调员办事处，联合国中东和平进程特别协调员兼秘书长派驻巴勒斯坦解放组织和巴勒斯坦权力机构个人代表办公室；联黎协调办，联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处；联利支助团，联合国利比亚支助团；联索援助团，联合国索马里援助团；联合国哥伦比亚核查团。